

**Dr. Thomas Rübke:  
Unternehmen Ehrensache –  
Das Nürnberger Volunteering Netzwerk –  
Keynote zur Gründungsversammlung am 17. Februar 2011**

Wir leben in bewegten Wirtschaftszeiten. Einerseits fehlten, wie IHK-Präsident Dirk von Vopelius kürzlich über den robusten Aufschwung und das dicke Plus in den Auftragsbüchern schwärmte<sup>1</sup>, die Superlative, um die derzeitige Situation zu beschreiben. Andererseits warnen nicht wenige angesehene Wirtschaftswissenschaftler vor einer neuen Blase der Finanzmärkte, weil die alten Verhaltensweisen der Gier und Zockerei wieder zum Vorschein kämen, als sei nichts vorgefallen.

Es ist ein Gefühl, als schwebe man reibungslos auf schnellen Kufen und doch taucht in unserem Bewusstsein immer wieder der erschreckende Gedanke auf, das dünne Eis, auf dem wir uns bewegen, könne unversehens brechen.

Man kann dies sehr gelassen nehmen, wie der offenbar altersweise gewordene Hans Magnus Enzensberger, der kürzlich sagte, eine Marktwirtschaft sei halt ohne Krisen nicht zu haben, das übliche Auf und Ab müsse man hinnehmen. Man kann aber auch fragen, ob nicht wichtige Stellschrauben an den Fundamenten der sozialen Marktwirtschaft neu ausgerichtet werden sollten, zumal Krisen gravierender werden, schon allein deshalb, weil sie das Leben von immer mehr Menschen auf unserem Globus betreffen.

## **1 Einige grundsätzliche Betrachtungen**

Ich möchte gerade für diese zweite Sichtweise plädieren und schon eine erste Vermutung und Problembeschreibung äußern. Ich glaube, dass sich die Dynamik, aber auch manche Strukturkomponente in unserer Wirtschaftsweise zu weit vom Alltagsleben der Menschen entfernt haben und sich so das Risiko erhöht, dass uns das Wirtschaftsleben verhängnisvoll in unbekannte Höhen reißt wie der sausende Wind und der aufgespannte Schirm den fliegenden Robert aus dem Struwelpeter.

Die Entkopplung von Marktgeschehen und Alltagskultur ist eigentlich ein altes Phänomen, wie der Wirtschaftswissenschaftler Karl Polanyi<sup>2</sup> festgestellt hat. Er nennt diesen Vorgang ‚Disembedding‘, also Entbettung des Marktes. Sie beginnt im 18. Jahrhundert, und hat sich immer weiter fortgesetzt, seit den 1970er Jahren vor allem mit dem enormen Wachstum eines von der Realwirtschaft sich entfernenden Finanzmarktes, der seinen eigenen Gesetzen folgt.

Diese Entkopplung hat in einer besonderen Sichtweise vom Menschen und einem bestimmten Verständnis vom gesellschaftlichen Verkehr ihren Niederschlag gefunden. Der Mensch muss sich als Marktteilnehmer einseitig verhalten, indem er seine

---

1 Nürnberg Nachrichten vom 2.2.2011

2 Karl Polanyi: The Great Transformation, Suhrkamp, Frankfurt am Main 1978

moralischen Gefühle beiseite schiebt und nur auf seine Interessen hört. Sie kennen Adam Smith' Formulierung von der ‚unsichtbaren Hand‘. Sie steht im Zweiten Buch seines 1776 erschienenen Hauptwerks ‚Wohlstand der Nationen‘. Ich möchte diese berühmte Passage kurz zitieren: „Tatsächlich fördert der ökonomische Agent in der Regel nicht bewusst das Allgemeinwohl... Wenn er es vorzieht, die nationale Wirtschaft anstatt die ausländische zu unterstützen, denkt er eigentlich nur an die eigene Sicherheit, und wenn er dadurch die Erwerbstätigkeit fördert... strebt er lediglich nach eigenem Gewinn. Und er wird in diesem wie auch in vielen anderen Fällen von einer unsichtbaren Hand geleitet, um einen Zweck zu fördern, den zu erfüllen er in keiner Weise beabsichtigt hat... Gerade dadurch, dass er das eigene Interesse verfolgt, fördert er das der Gesellschaft nachhaltiger, als wenn er wirklich beabsichtigt, es zu tun. Alle, die jemals vorgaben, ihre Geschäfte dienten dem Wohl des Allgemeinen, haben meines Wissens niemals etwas Gutes getan.“<sup>3</sup>

Adam Smith verknüpft mit dem Marktgeschehen ein bestimmtes Menschenbild. Der Mensch soll sich auf seine egoistischen Interessen besinnen und alle anderen Störgeräusche, zum Beispiel Mitgefühl und Empathie, auf die sein Zeitgenosse Jean-Jacques Rousseau den gesellschaftlichen Zusammenhalt gründete, unterdrücken.

Die Botschaft, die Adam Smith aussandte, ist natürlich auch in der Wirtschaftswissenschaft umstritten gewesen, aber bis zu den ‚Chicago Boys‘ um Milton Friedman und August von Hayek war sie wohl ihre einflussreichste Prämisse, die nicht zuletzt der Konstruktion der Finanzmärkte in den 1970er und -80er Jahren als Grundlage diente.

Die letzte große Krise, die noch nicht überstanden ist, weil sie jetzt in den öffentlichen Haushalten ankommt, während die Banken schon wieder ganz gut verdienen, hat gezeigt, wie fragwürdig diese Kausalität von Privatinteressen und Allgemeinwohl ist. Die Verfolgung der Eigeninteressen beschwor eine äußerst risikoreiche Situation herauf. Keine Bank wollte mehr Kredite vergeben, um ihre eigenen Interessen zu schützen. Das Zusammenspiel der privaten Interessen legte den Markt lahm, statt ihn zu beleben. Nur durch den Eingriff der internationalen Staatengemeinschaft und ihre abgegebenen Garantien konnte dieser gegenseitige Belauerungszustand aufgeweicht werden.

Konsequent ist es daher, dass dem ökonomischen Leitbegriff des Interesses heute ein zweiter Leitbegriff gegenübergestellt wird, nämlich der des Vertrauens. Vertrauen stand beispielsweise im Zentrum der Veranstaltungen zum 450-jährigen Bestehen der IHK Mittelfranken.

---

<sup>3</sup> Adam Smith: Der Wohlstand der Nationen. Herausgegeben und übersetzt von Horst Claus Recktenwald, München: dtv 2009

Prof. Lin-Hi hat in seiner Festrede zu diesem Jubiläum<sup>4</sup> davon gesprochen, dass Vertrauen vor allem aus Selbstbindung hervorgeht, also beispielsweise aus einem Kodex, den sich ehrbare Kaufleute geben. Ich glaube, dass das nur eine und wahrscheinlich die weniger problematische Seite des Vertrauens ist, nämlich die vertrauensbildende Maßnahme. Zugleich und noch viel brisanter ist die Frage, ob diese Selbstbindung auch von anderen als glaubhaft wahrgenommen wird. Das ist eine Aufgabe der Kommunikation, aber noch tiefer reichend: eine Funktion der Kultur. Vertrauen, so Ralf Dahrendorf, entsteht in einer Kultur der Bindungen, der Ligaturen<sup>5</sup>. Man muss bestimmte gemeinsame kulturelle Werte und Gewohnheiten teilen, um anderen Vertrauen entgegenbringen zu können. Vertrauen ist also nur zum Teil Verdienst wirtschaftlichen Handelns, zum Beispiel durch Verlässlichkeit im Geschäftsverkehr und die Qualität der Produkte und Dienstleistungen.

Das Vertrauen der Kunden und der Mitarbeiter zu gewinnen, ist heute das Resultat unterschiedlicher Anstrengungen, die zum Teil über den eigentlichen ökonomischen Kernbereich hinausgehen. Absehbar ist in den letzten zwei, drei Jahrzehnten ein Trend, dass es in der Wirtschaft nicht mehr genügt, nur das Geschäft zu beherrschen. Kunden wollen immer öfter mehr als gute Produkte. Sie wollen wissen, wo diese herkommen, wie sie produziert werden, wie die Gewinne, die sie erzielen, angelegt werden. Wir erleben das derzeit in der Lebensmittelbranche, in der Ölindustrie, bei großen schwedischen Möbelhäusern oder berühmten fränkischen Sportartikelherstellern. Es macht ein heute gutes Geschäft aus, dass man nicht nur auf das Geschäft achtet.

Auch die eigenen Mitarbeiter suchen nicht mehr nur Jobs mit gutem Einkommen und Sicherheit. Vor allem die begehrten Hochqualifizierten fragen: Was bietet die Stadt oder Region, in der ich arbeite und lebe? Habe ich noch Zeit für meine Familie? Kann ich schnell interessante soziale Kontakte knüpfen? Angesichts des sich abzeichnenden Facharbeitermangels werden derartige Kriterien für Unternehmen und Standorte entscheidend.

In den letzten Jahrzehnten haben viele Unternehmen im Sinne eines wohlverstandenen Eigeninteresses und vertrauensbildender Maßnahmen ihre gesellschaftliche Verantwortung thematisiert oder sind durch politische Kritik und gesellschaftliche Entwicklungen damit konfrontiert worden. Die Stiftung Warentest macht neuerdings das gesellschaftliche Engagement von Unternehmen zu einem Beurteilungskriterium der geprüften Waren.<sup>6</sup> Die OECD stieß die Diskussion von Standards an, mit denen das gesellschaftliche Engagement von Unternehmen dargestellt werden kann. Die Bun-

---

4 Nick Lin-Hi: Markt und Moral. Der ehrbare Kaufmann. Vortrag 450 Jahre IHK, 8. Juli 2010 in Nürnberg. [www.ihk-nuernberg.de/nbg/media/PDF/Wir-ueber-uns/Ehrbarer-Kaufmann/450-Jahre-IHK\\_Lin-Hi\\_11072010.pdf](http://www.ihk-nuernberg.de/nbg/media/PDF/Wir-ueber-uns/Ehrbarer-Kaufmann/450-Jahre-IHK_Lin-Hi_11072010.pdf), S. 4 f.

5 Ralf Dahrendorf: Das Zerschneiden der Ligaturen und die Utopie der Weltbürgergesellschaft, In: Riskante Freiheiten: Individualisierung in modernen Gesellschaften (hrsg. von Ulrich Beck und Elisabeth Beck-Gernsheim), Frankfurt am Main: Suhrkamp 1994

6 Siehe hierzu die von der OECD verabschiedeten Leitsätze für multinationale Unternehmen: [www.oecd.org/document/3/0,3343,de\\_34968570\\_34968795\\_41979843\\_1\\_1\\_1\\_1,00.html](http://www.oecd.org/document/3/0,3343,de_34968570_34968795_41979843_1_1_1_1,00.html).

desregierung hat ein eigenes Internetportal für Corporate Social Responsibility (CSR) eingerichtet und im letzten Herbst Eckpunkte ihrer CSR-Strategie verabschiedet.<sup>7</sup>

Viele Firmen haben auch ohne diese äußeren Impulse Überlegungen angestellt und Programme aufgelegt, die ihre gesellschaftliche Verantwortung profilieren. Dazu gehört etwa das Engagement, die Vereinbarkeit von Beruf und Familie zu verbessern, zum Beispiel durch flexible Arbeitszeitmodelle oder betriebseigene Kindertageseinrichtungen.

## 2 Einige quantitative Befunde

Traditionell gibt es, vor allem bei kleinen und mittleren Unternehmen (KMU), ein ausgeprägtes Engagement für das unmittelbare lokale Umfeld. Sebastian Braun, Direktor des Forschungszentrums Bürgerschaftliches Engagement der Humboldt-Universität Berlin<sup>8</sup> hat in einer 2006 durchgeführten Unternehmensbefragung herausgefunden, dass sich 96% der über 500 in der Stichprobe enthaltenen Unternehmen gesellschaftlich engagieren. Drei Viertel des Engagements findet im eigenen regionalen Umfeld statt.<sup>9</sup>

Braun stellt aber auch fest, dass das Bürgerschaftliche Engagement von Unternehmen in Deutschland selten in eine umfassende Geschäftsstrategie im Sinne einer Corporate Governance eingebettet wird, sondern meist individuell und sporadisch angelegt ist. Eindeutig bevorzugt werden Geld- und Sachspenden (83,4%). 60,5% der Unternehmen geben aber auch an, das Engagement ihrer Mitarbeiter zu unterstützen. Braun spricht vom vorwiegend philanthropischen Handeln einzelner Entscheider, die das Bürgerschaftliche Engagement von Unternehmen prägt.

Dies wird durch eine vergleichende Befragung deutscher und US-amerikanischer Topmanager bestätigt<sup>10</sup>, die deutlich macht, dass die Chancen und differenzierten Methoden bürgerschaftlicher Teilhabe von Unternehmen hierzulande noch nicht hinreichend erkannt sind. So stimmen beispielsweise 64% der US-amerikanischen Manager der Aussage voll, ganz oder teilweise zu, dass gesellschaftliches Engagement von Unternehmen einen nachweisbaren Beitrag zum wirtschaftlichen Erfolg beisteuert, unter der deutschen Vergleichsgruppe sind es hingegen nur 40%. Die deutschen Manager meinen zudem (64%), dass das gesellschaftliche Engagement in der Unternehmenspraxis nicht konsequent umgesetzt wird (USA 49%).

---

7 [www.csr-in-deutschland.de](http://www.csr-in-deutschland.de)

8 Sebastian Braun: Gesellschaftliches Engagement von Unternehmen in Deutschland. Aus Politik und Zeitgeschichte. Beilage zur Wochenzeitung Das Parlament, 31/2008

9 Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung: Bericht zur Lage und zu den Perspektiven des bürgerschaftlichen Engagements in Deutschland. Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend 2009

10 Frank W. Heuberger et al.: Topmanagement in gesellschaftlicher Verantwortung. Wie Wirtschaftsführer in Deutschland gesellschaftliche Verantwortung wahrnehmen. Centrum für Corporate Citizenship Deutschland (CCCD) e.V., Berlin 2009

Offenbar sind die Win-Win-Situationen, die Aktivitäten der bürgerschaftlichen Teilhabe von Unternehmen mit ihrem gesellschaftlichen Umfeld, aber auch mit der eigenen Belegschaft hervorrufen können, noch nicht systematisch erkannt. Hierzu passt, gleichsam spiegelbildlich, dass die Manager hierzulande klagen (83%), das tatsächliche Engagement von Unternehmen sei viel größer als in der Öffentlichkeit wahrgenommen. Viele der befragten Topentscheider monieren ein von Neid und Missgunst geprägtes Zerrbild exzessiv verdienender Manager, die sich nicht um soziale Verantwortung ihres Handelns kümmern.

Es werden also, trotz zahlreicher Anstrengungen, vor allem zwei Defizite sichtbar:

1. Es gibt noch keine entsprechende Unternehmenskultur, die systematisch und strategisch das Feld der bürgerschaftlichen Teilhabe im Sinne des Corporate Citizenship ‚in der Fläche‘ bearbeitet. Natürlich gibt es Ausnahmen, meist größere Firmen, die jährliche CSR-Reports erstellen und einen eigenen Mitarbeiterstab für diese Aufgabe vorhalten. Auf der anderen Seite belegen Experten, dass inhabergeführte KMU bürgerschaftlich oft aktiver sind als aktiennotierte Unternehmen.<sup>11</sup>
2. Die öffentliche Aufmerksamkeit für das Unternehmensengagement, auch in jenem Umfang, wie es heute vorhanden ist, scheint unterentwickelt und immer wieder von schlechten Imagevorgaben einzelner Ausnahmen ‚gieriger Manager‘ überblendet.

### **3 Corporate Citizenship und Corporate Social Responsibility**

Um eine systematische Engagementförderung weiter zu entwickeln und ihre öffentlich angemessene Darstellung zu ermöglichen, ist es wichtig, die Perspektiven und Strategien, aber auch die Methoden und Werkzeuge differenziert zu betrachten:

Holger Backhaus Maul hat vorgeschlagen, Corporate Social Responsibility (CSR) von Corporate Citizenship (CC) insoweit abzugrenzen, als CSR das interne betriebswirtschaftliche Kerngeschäft, CC hingegen den Aspekt der externen Einbindung des Unternehmens in die Zivilgesellschaft umfasst. CSR bezieht sich also vor allem auf Maßnahmen des Ressourcenschutzes, die Qualität der Arbeitsplätze, Gender Mainstreaming, Nachhaltigkeit und Transparenz aller unmittelbar relevanten Prozesse, von der Akquise über die Produktion bis zum Verkauf der hergestellten Waren und Dienstleistungen. CC betont hingegen die gesellschaftliche Einbettung des Unternehmens als ‚guter Bürger‘, das sich nicht nur um die eigenen Belange, sondern auch um das Wohlergehen seines engeren oder weiteren Umfelds, zum Beispiel der Sitzgemeinde oder Region kümmert. Natürlich lassen sich die beiden Ebenen nicht genau trennen. So wirken beispielsweise Maßnahmen, die die Lebenssituation von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern verändern, indem sie die Vereinbarkeit von Familie und Beruf verbessern (Work-Life-Balance), sowohl in den Betrieb wie auch in das gesellschaftliche Umfeld.

---

<sup>11</sup> Bericht zur Lage und zu den Perspektiven... a.a.O., S. 173

Als hierzulande quantitativ wichtigster Bereich des CC kann das Corporate Giving bezeichnet werden. 83% aller Unternehmen geben an, Geld zu spenden, 60% vergeben Sachspenden. Der in Deutschland relativ neue Bereich des Corporate Volunteering wächst langsam und stetig, ist jedoch bisher freilich – im Gegensatz zu Ländern wie Großbritannien oder den USA – marginal. Bei der Bereitstellung von Unternehmensmitarbeiterinnen und -mitarbeitern (etwa ein Drittel der deutschen Unternehmen gibt an, dies zu tun)<sup>12</sup> spielen in Deutschland traditionell Freistellungen, z.B. für Feuerwehreinsätze, eine wesentlich bedeutendere Rolle.

#### 4 Corporate Volunteering

Corporate Volunteering (CV), um das es im Weiteren gehen soll, wirkt nach innen und strahlt zugleich nach außen in das gesellschaftliche Umfeld des Unternehmens. Sporadische, aber auch strategische Partnerschaften zwischen wirtschaftlichen und gemeinnützigen Einrichtungen bilden meist die organisatorische Grundlage. Oft treten noch Mittlerorganisationen oder -netzwerke hinzu, die diese Verbindung auf den Weg bringen und teilweise dauerhaft begleiten. Im Bereich des CV gibt es unterschiedliche Methoden und Formate. Ihre Vielfalt ist wichtig, um passgenau die jeweiligen Bedürfnisse der Unternehmen zu treffen. Die wichtigsten Formate sind:

- *Partnerschaftstage* sind einzelne Arbeitstage, bei denen ganze Belegschaften oder einzelne Abteilungen von Unternehmen für die Mitarbeit in gemeinnützigen Organisationen freigestellt werden. Sie können den Charakter eines Personalentwicklungsinstruments annehmen (Teamfindung und -entwicklung) oder als ‚Incentive‘ angelegt werden.
- *Mentorenprogramme* tragen zur Verbesserung der sozialen Infrastruktur bei, indem Unternehmensmitarbeiter mit ihrem beruflichen Know-how kleinere soziale Einrichtungen unterstützen, zum Beispiel im IT-Bereich oder dem Projektmanagement. Diese Unterstützungsleistungen sind auf eine gewisse Dauer befristet.
- Unternehmensmitarbeiter können auch zeitweise *Partnerschaften* für einzelne Personengruppen übernehmen, zum Beispiel für Hauptschüler im Übergang zum Beruf.
- Bei *Hospitationen* tauchen Unternehmensmitarbeiter, zumeist für den Zeitraum einer Woche, in die Welt einer sozialen Einrichtung ein. Oft sind dies Einrichtungen der Drogenarbeit, der Obdachlosen- oder Behindertenhilfe.
- *Gemeinnützige Arbeitnehmerüberlassungen (Secondments)* sind nach meiner Einschätzung relativ selten und betreffen vor allem größere Unternehmen, die sich in Umbauprozessen befinden. Sie können aber auch bei Auffanggesellschaften insolventer Unternehmen ein interessantes Orientierungsinstrument für künftige berufliche Wege darstellen.

Über die einzelnen Programme hinaus gibt es einige bewährte Formate, die die Anbahnung und Vermittlung zwischen Wirtschaftsunternehmen und gemeinnützigen Organisationen befördern. Hierzu zählt beispielsweise die aus den Niederlanden stam-

---

<sup>12</sup> Bericht zur Lage a.a.O. S. 174

mende *Marktplatzmethode*.<sup>13</sup> Hier werden für wenige Stunden Unternehmen und gemeinnützige Einrichtungen zusammengeführt, um ‚geldfrei‘ Leistungen und Gegenleistungen auszuhandeln, die sie in gegenseitigen Vereinbarungen festhalten. In diesem Jahr wird in Nürnberg der dritte Marktplatz stattfinden. Weitere Marktplätze in Bayern gab es bislang in München und Augsburg. Eine andere Vermittlungsform bieten lokale *Unternehmensaktionstage*, die zu einem festgesetzten Termin in einer Stadt oder Region viele kleine gemeinnützige Aktivitäten – meist kleinerer und mittlerer Unternehmen – zusammenfassen, womit natürlich eine höhere öffentliche Aufmerksamkeit erzielt werden kann.

Mittlerweile gibt es eine Reihe lokaler und überregionaler Mittlerorganisationen, zum Beispiel Freiwilligenagenturen. In Bayern sind Tatendrang München und das Zentrum Aktiver Bürger Nürnberg (ZAB) besonders aktiv. Bundesweit gibt es mit upj-Partner der Jugend, der Bertelsmann-Stiftung und dem Centrum für Corporate Citizenship Deutschland kleinere, aber wachsende Unterstützungsnetzwerke, die sich als Plattformen der Fachdiskussion zur Verfügung stellen, zum Teil aber auch national und international aufgestellte Firmen mit lokalen Mittlern zusammenbringen. So organisiert upj deutschlandweit den Partnerschaftstag der Wirtschaftsprüfungsgesellschaft KPMG. Der Verband der Deutschen Genossenschaftsbanken unterhält mit dem Verein Aktive Bürgerschaft ein Kompetenzzentrum für die Entwicklung von Bürgerstiftungen und Projekten des Corporate Citizenship. Allerdings sind diese Mittlerorganisationen meist kleine Büros, die bislang weit davon entfernt sind, flächendeckende Wirkung zu erzielen.

Einzelne Bundesländer haben im Rahmen ihrer Engagementpolitik Maßnahmen des CC gefördert. So haben Hessen, Rheinland-Pfalz und NRW<sup>14</sup> einen jährlichen Engagementpreis für Unternehmen ausgelobt. Niedersachsen förderte 2007 landesweit lokale Aktionstage für Unternehmensengagement, die mittlerweile vor Ort unter Eigenregie lokaler Träger erfolgreich fortgeführt werden.<sup>15</sup> Das Land Brandenburg unterhält seit sechs Jahren einen Runden Tisch Jugend und Wirtschaft, auf dem Projekte besprochen und geplant werden können, die das Land von Fall zu Fall fördert.<sup>16</sup> Baden Württemberg veröffentlichte ein Handbuch des Corporate Citizenship. Zudem gab unser Nachbarland eine wissenschaftliche Befragung zu CC-Aktivitäten Baden-Württembergischer Unternehmen in Auftrag.<sup>17</sup>

---

13 Das Landesnetzwerk BE bot gemeinsam mit der Bertelsmann-Stiftung im November 2009 einen Workshop zur Marktplatzmethode an. Siehe auch [www.gute-geschaefte.org](http://www.gute-geschaefte.org); [www.gute-geschaefte-nuernberg.de](http://www.gute-geschaefte-nuernberg.de)

14 Ministerium für Generationen, Familie, Frauen und Integration des Landes Nordrhein-Westfalen: Corporate Citizenship NRW. Verantwortung erkennen – Engagement zeigen, o.O. 2005; Jonna Barth: Corporate Citizenship aus Sicht der Landespolitik. Verständnis, Ziele Instrumente; Roland Berger Strategy Consultants – Academic Network (Hg.): Schriften zum europäischen Management, Wiesbaden: Deutscher Universitätsverlag 2007

15 Besonders erfolgreich ist die Bürgerstiftung Braunschweig, die in Braunschweig, Salzgitter und Gifhorn in 2009 nun schon den dritten Aktionstag durchführte. Näheres unter [www.bruecken-bauen-online.de/](http://www.bruecken-bauen-online.de/)

16 Näheres unter [www.upj-brandenburg.de/index/109124](http://www.upj-brandenburg.de/index/109124)

17 Zentrum für Zivilgesellschaftliche Entwicklung (ZZE): Unternehmerisches Bürgerschaftliches Engagement in Baden-Württemberg. Ergebnisse der repräsentativen Unternehmensstudie im Auftrag

Zweifellos sind viele Bayerische Unternehmen bürgerschaftlich aktiv. Manche großen ‚Player‘ wie BMW, DATEV oder Allianz haben ihre Aktivitäten in eigenen Abteilungen oder Stiftungen gebündelt. Für viele weitere Unternehmen, vor allem KMU, wird aber das gelten, was Sebastian Braun deutschlandweit festgestellt hat: Die Ansätze bleiben vielfach sporadisch und durch persönliche Philantropie motiviert.

## **5 Einige lokale Erfahrungen über den Mehrwert von CV-Aktivitäten**

Seit zehn Jahren habe ich zunächst hauptamtlich den Bereich Corporate Volunteering im ZAB mit aufgebaut. Heute bin ich noch ehrenamtlich bei der Gruppe ‚Türen Öffnen‘, die diese Aktivitäten im ZAB bündelt. Es waren nun doch 50 Unternehmen mit einigen hundert Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die seither an unseren Programmen teilgenommen haben. Aus den Rückmeldungen und den Auswertungsgesprächen möchte ich einige empirisch gefestigte Thesen zu den Motiven der Teilnahme formulieren.

1. Mitarbeiterinnen und -mitarbeiter schätzen die Gelegenheit, an Corporate Volunteering Aktivitäten teilzunehmen als wichtiges Signal einer menschlichen Unternehmenskultur. Auch bei den Unternehmen stehen strategische und instrumentelle Motive wie Fragen der Personalentwicklung und Qualifizierung eher im Hintergrund. Diese Sicht wird durch die gerade von der Landeshauptstadt München in Kooperation mit Roland Berger Consultants, Deutsche Bank, Bayerischer Rundfunk u.a. abgeschlossenen Unternehmensbefragung<sup>18</sup> zu CV-Aktivitäten bestätigt. Von den 73 antwortenden Unternehmen sagten 19%, der wichtigste Vorteil ihres Engagements bestehe darin, Verantwortung für die Gesellschaft zu zeigen, indem man etwas Nützliches tue. 16% halten die Mitarbeitermotivation für wesentlich, 11% das Bekenntnis zum Standort, 10 % ein gutes Betriebsklima, 9% Erhöhung der Mitarbeiterbindung. Erst dann folgen Motive wie Förderung der Personalentwicklung oder Verbesserung der sozialen Kompetenzen.
2. Dennoch sollte man die Lernerfahrung bei derartigen Aktionen nicht unterschätzen. Es kann das Teamverhalten im Betrieb sehr positiv beeinflussen, wenn beispielsweise eine Abteilung in einem anderen Kontext, zum Beispiel bei der Verschönerung eines Kindergartens, zusammenarbeitet. Der Wechsel der Seiten ermöglicht berührende Erlebnisse. Aber er verlangt von Mitarbeitern, sich in ungewöhnlichen Kontexten zu bewähren, auf eine fremde Kultur einzulassen, ohne durch Titel oder Rang geschützt zu sein. Zudem erleben viele das Eintauchen in die Welt sozialer Organisationen als einen respektvollen Abgleich unterschiedlichen professionellen Verhaltens, der Perspektiven auf beiden Seiten erweitert.

---

des Ministeriums für Arbeit und Soziales, Stuttgart 2007

<sup>18</sup> Landeshauptstadt München u.a.: Bürgerschaftliches Engagement der Mitarbeiter in Münchner Unternehmen. Vorläufige Dokumentation der Befragungsergebnisse. Januar 2011



3. Die Vielfalt der Programme des Corporate Volunteering muss auf Größe und Motive der Unternehmen einerseits und der sozialen, kulturellen und Bildungseinrichtungen andererseits zugeschnitten sein. Dafür brauchen wir arbeitsfähige und professionelle Mittlerorganisationen zwischen dem wirtschaftlichen und dem gemeinnützigen Bereich. Ihre Aufgabe ist es, Plattformen zu schaffen und für die Wünsche aller Kooperationspartnern passende Angebote bereitzustellen. Schließlich kann eine Mittlerorganisation darauf hinwirken, dass aus den punktuellen Begegnungen zwischen den gesellschaftlichen Welten haltbare Beziehungen und Partnerschaften entstehen.
4. Corporate Volunteering wird in Zukunft für die Bildung sozialer Kompetenzen an Bedeutung gewinnen. Wir erleben gerade einen massiven Abbau von Gelegenheitsstrukturen, in denen sich junge Menschen für das Gemeinwohl engagieren konnten. Aus dem letzten Freiwilligensurvey wissen wir beispielsweise, dass das freiwillige Engagement von G8-Jahrgängen um ein Fünftel gegenüber G9-Schülern zurückgegangen ist. Vergleichbar entwickeln sich die Trends bei den Studenten, die nun den Bachelorabschluss anstreben. Zudem reden derzeit zwar alle über die Aussetzung der Wehrpflicht, aber kaum jemand darüber, dass im März 2010 mehr als doppelt so viele junge Männer Zivildienst als Grundwehrdienst leisteten. Das waren immerhin fast 80.000. Nun will man einen Bundesfreiwilligendienst mit 35.000 Plätzen als Ersatz schaffen. Die Erlebniswelten des Gemeinwohls, in denen sich junge Menschen erproben konnten, werden also kleiner. Wo werden sie in Zukunft soziale Kompetenzen erwerben?

## **6 Ausblick: Was kann ein Netzwerk leisten?**

Es ist schön, dabei zu sein, wenn nun die nächste Stufe gezündet wird. Gleichzeitig mit München gründet sich auch in Nürnberg ein Volunteer-Netzwerk. Wir werden gleich hören, was die Initiatoren sich davon erwarten. Ich kann nur dazu gratulieren, weil die Idee gerade zum richtigen Zeitpunkt reift. Wir müssen mehr voneinander erfahren. Insofern erhoffe ich mir ein...

- Wissensnetzwerk, das dazu ermuntert, sich gegenseitig in die Karten schauen;
- ein Netzwerk der Experimente, indem andere durch gute Beispiele angeregt werden;
- ein Kooperationsnetzwerk zwischen Kommune, zivilgesellschaftlichen Akteuren und Unternehmen, das gegenseitiges Verständnis und Respekt vor den verschiedenen Kulturen verbessert;
- ein Netzwerk gemeinsamer Projekte, wie Marktplätze oder Unternehmenstage, die zu Leuchtturmprojekten der Metropolregion werden.

**Aber dazu werden wir ja noch mehr hören und deshalb komme ich zum Schluss:**

Persönlich bin ich vom wachsenden Erfolg des Corporate Volunteering überzeugt, weil es ein wichtiger Baustein für eine sich verändernde Führungs- und Unterneh-

menskultur sein kann. Sie befördern eine ganzheitliche Sicht auf die Menschen, die im Betrieb arbeiten, aber auch auf dessen Kunden. Ich glaube, es geht vor allem um ein aus Unternehmensethos nach innen (zu den Mitarbeitern) und außen (zur Öffentlichkeit) gesandtes Signal, dass es dem Unternehmen nicht gleichgültig ist, was gesellschaftlich passiert. In einer derart geprägten Unternehmenskultur fühlen sich Mitarbeiter zuhause, und gute Unternehmer wissen, dass sich diese Identifikation leistungsfördernd auswirkt. Eine derartige Kultur aber ist nur glaubwürdig, wenn sie nicht von Anfang bis Ende kommerziell effizient durchgestylt und ‚ge-benchmarked‘ ist. Es braucht Erfahrungsräume, die nicht instrumentell belegt sind. Neben der strategischen Ausrichtung sind Möglichkeiten für Kreativität und Freispiel wichtig.

Vielleicht müssten wir in komplementären Gegensätzen denken, die sich ergänzen, ähnlich dem Yin-Yang-Prinzip. Im Schwarzen Feld der Wirtschaft gäbe es demnach einen weißen Punkt, der dem Feld Spannung verleiht. So wie es eben im weißen Feld des Sozialen einen schwarzen Punkt gibt. D.h.: Auch im Sozialen spielt das Wirtschaftliche eine Rolle. Aber deshalb muss man sich dieser Logik nicht ähnlich machen, die Farben zu einem Grau zusammen rühren, sondern vielmehr den Kontrast aufrecht erhalten. Ebenso sollte es im Feld des wirtschaftlichen Denkens und Handelns eine Insel des Gemeinnützigen geben. Eine Art Gegenstromprinzip und interne Reibung, das die schwarze Farbe eigentlich besser zur Geltung bringt. Das mag sehr idealistisch klingen. Aber es gibt Idealisten auf allen Seiten. Ich glaube, das bringt uns weiter, als bemüht und verkrampft zu versuchen, den instrumentellen Logiken des wirtschaftlichen Handelns zu folgen.

Wir sehen ja heute nicht mehr nur voller Bewunderung auf die USA. Freilich: Bei der Unternehmenskultur gibt es doch einiges Nachahmenswertes. Letzten Herbst war ich mit einer Delegation des Bayerischen Landtags in den USA, um verschiedene Projekte der Freiwilligenarbeit zu besuchen. Bei Greater DC Cares<sup>19</sup>, einer Freiwilligenagentur, die in Washington und Teilen Marylands und Virginias aktiv ist, erzählte man uns, dass das Büro jährlich 25.000 Menschen in gemeinnützige Einsätze vermittele. Darunter seien 15.000 Unternehmensmitarbeiter. Die überwiegende Zahl von ihnen würde zwar nur an einem Partnerschaftstag mitarbeiten. Aber es gebe doch etliche, die dann an einem längerfristigen Engagement interessiert seien, zum Beispiel als ‚Boardmember‘, also als Vereinsvorstand einer gemeinnützigen Organisation. Solche Zahlen wünscht man sich für die Metropolregion Nürnberg. Wir Franken kommen ja immer langsam, aber dann gewaltig.

Herzlichen Dank für Ihre Aufmerksamkeit

***Dr. Thomas Röbbke ist Geschäftsführer  
des Landesnetzwerks Bürgerschaftliches Engagement.  
Mehr unter [www.wir-fuer-uns.de](http://www.wir-fuer-uns.de)***

---

19 Näheres unter [www.greaterdccaes.org](http://www.greaterdccaes.org)